

## Grzechy główne menedżera

Zarządzanie | Artykuły / Maria Ochwat, wykładowca WSB

Mówi się, że dobry menedżer to taki, który umożliwia swoim podwładnym rozwój i nie popełnia błędów w sposób utrwalony. Co więcej – potrafi wyciągać wnioski ze swoich zachowań i postaw, a w razie potrzeby korygować te, które nie służą rozwojowi organizacji i podwładnych, mogą niszczyć grupę lub zatrzymać jej rozwój. I choć wydawać by się to mogło oczywiste, to jednak nie brakuje menadżerów, którzy mają w tym temacie jeszcze sporo do zrobienia. Poniżej zamieszczam najczęstsze (i niestety nie jedyne) błędy menedżerów.

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

Mówi się, że dobry menedżer to taki, który umożliwia swoim podwładnym rozwój i nie popełnia błędów w sposób utrwalony. Co więcej – potrafi wyciągać wnioski ze swoich zachowań i postaw, a w razie potrzeby korygować te, które nie służą rozwojowi organizacji i podwładnych, mogą niszczyć grupę lub zatrzymać jej rozwój. I choć wydawać by się to mogło oczywiste, to jednak nie brakuje menedżerów, którzy mają w tym temacie jeszcze sporo do zrobienia. Poniżej zamieszczam najczęstsze (i niestety nie jedyne) błędy menedżerów.

#### **Efekt resoru**

Występuje wtedy, gdy za pomocą nacisku, przymusu, agresji etc. Taki menedżer próbuje kogoś nakłonić do zmiany zachowania. W ten sposób możemy oczywiście uzyskać pożądane efekty, ale jeśli zaprzestaniemy presji i kontroli, poprzednie zachowanie podwładnego powróci na swoje dawne miejsce i znów będziemy w punkcie wyjścia. Jest to podobne do działania resoru samochodowego – rozciąga się pod wpływem nacisku, ale kiedy presja ustępuje wraca do poprzedniej, początkowej pozycji.



#### **Efekt pękniętego resoru**

Przy każdym zastosowaniu bardzo silnej presji lub kary (np. niewspółmiernej do winy lub błędu) w pracowniku ginie część pozytywnego nastawienia do firmy, w tym do agresora. Każda taka agresywna presja niszczy w jakiejś mierze chęć do nauki, myślenia i twórczej współpracy czy moralność. Dzieje się tak dlatego, że podwładny nie może skierować swojej energii na pracę, ponieważ musi inwestować ją w obronie własnej pozycji. Stąd też – wobec wzmagających się obron pracownika – rośnie presja ze strony szefa, a wówczas może nastąpić załamanie – owo pęknięcie resoru. Oznacza ono utratę pracownika dla firmy, fatalną atmosferę w zespole i jak najgorszą opinię o szefie.

### **Syndrom profesora**

Wpada w ton dydaktyczny, w skali makro wyjaśnia zjawiska ekonomiczne. Mądrzy się, nierzadko używa naukowego języka, czasem wręcz tzw. metajęzyka (nie powie np., że coś można sprawdzić doświadczalnie, ale empirycznie; nie powie, że pewne zjawiska/organizmy są do siebie podobne, ale, że nastąpił proces konwergencji). Co rusz podkreśla swoje ogromne kompetencje. W dłuższej perspektywie może być jednak dla pracowników męczący i irytujący.

### **Syndrom mentora**

Można ich łatwo sprowokować pytaniem – „dlaczego ja”. To uruchamia w nich prawdziwą lawinę odpowiedzi – przypominają o każdym e-mailu, na który pracownik nie odpowiedział, każdym niemal niezauważalnym grymasie na twarzy pracownika, każdym spóźnieniu do pracy etc. Taki menedżer wychodzi z założenia, że kilka słów prawdy zmobilizuje pracownika do lepszej pracy. W rezultacie często bywa odwrotnie – pracownik takie rady ignoruje, odrzuca czy też wyśmiewa.

### **Efekt Pigmaliona**

Pigmalion był rzeźbiarzem, który zakochał się w stworzonej przez siebie postaci kobiety. Nazwał ją Galatea. Bogini miłości Afrodyta wzruszona szczerym uczuciem Pigmaliona tchnęła w Galateę życie. Termin ten, przeniesiony na grunt zarządzania, oznacza, że menedżerów kształtuje swoich podwładnych, zgodnie z wewnętrznymi sądami na ich temat. W efekcie pracownik „Pigmaliona” staje się kopią jego negatywnych lub pozytywnych oczekiwań i nastawień.

### **Syndrom odgłosu piły**

Syndrom ten odnosi się do tych menedżerów, którzy nie mają zaufania do samych siebie i własnych kompetencji menedżerskich. Są to ci, którzy bacznie śledzą, czy już nie słychać „odgłosu piły”. To znaczy, czy już ktoś nie próbuje podpiłować gałęzi, na której siedzą. Tego typu kierownicy ograniczają awanse i rozwój najbardziej utalentowanych pracowników, bo te osoby postrzegane są jako te, które najbardziej im zagrażają. Efektem jest potęgowanie w organizacji nastrojów „otoczonej twierdzy” czy „samotnej wyspy”.

### **Syndrom narcyza**

Niektórzy menedżerowie uważają, że tylko ich osobisty udział w realizacji zadań gwarantuje sukces. Taki błąd popełniają osoby dumne, zapatrzone we własne kompetencje i możliwości. Starają się przed podwładnymi występować w roli mistrza. W efekcie – bardzo kontrolują poczynania podwładnych, wyreżają ich w wypełnianiu obowiązków. Narcyza zdradzają stwierdzenia: „ja to załatwię”, „zostaw to mnie” etc. Wszystko odbywa się na tzw. „ręcznym sterowaniu”, a pracownicy obawiają się podejmować decyzje, których nie firmuje szef. Podwładni z biegiem czasu dochodzą do wniosku, że są mało kompetentni, nieodpowiedzialni, za mało energiczni, aby wykonywać powierzone im zadania, zaczynają czuć się niepewnie, boją się odpowiedzialności.

### **Syndrom księcia Filipa**

Księżę Filip to mąż Królowej Elżbiety II. W odniesieniu do warunków biznesowych syndrom ten oznacza menadżera bez władzy. Szef taki ma tendencje do zasłaniania się decyzjami innych szefów. Stara się nie brać odpowiedzialności za żadne kluczowe decyzje, a w kwestiach spornych zasłania się swoim zwierzchnikiem, zarządem, procedurami, zwleka, konsultuje się, upewnia, a mniej ważne zostawia losowi lub spycha na podwładnych. Nastawiony jest na „piastowanie swojej funkcji”, co w oczach pracowników czyni go pozbawionym autorytetu figurantem. Podwładni wzruszają ramionami i nie biorą jego decyzji na poważanie.

### **Syndrom dobrego ojca**

To zjawisko polegające na nadmiernej opiekuńczości szefa wobec podwładnych, ale także dźwiganiu

odpowiedzialności za wszelkie, nawet nieistotne działania. Bywa, że taki menedżer zaciera granice pomiędzy obszarem służbowym a prywatnym. Staje się ważny, niezastąpiony i ceniony jako autorytet moralny i emocjonalny, natomiast kompetencje merytoryczne schodzą na plan dalszy. To nieszczęście wielu organizacji, w których rola lidera była początkowo bardzo znacząca, ale organizacja przestała się rozwijać wraz z liderami, gdyż skupiła się na podtrzymywaniu satysfakcjonujących więzi. Pracownicy zatem zaczynają funkcjonować w organizacji na podobnych zasadach jak dzieci, koncentrując się na swoich osobistych relacjach z szefem – buntowaniu, uleganiu, odgrywaniu roli ukochanego dziecka, sprawianiu satysfakcji szefowi.

### **Syndrom pocieszyciela**

Nieco podobny do poprzedniego, ale ten szczególnie mocno „uruchamia się” w sytuacjach kryzysowych. I nie tyle chodzi tu nawet o popełnienie przez pracownika błędu, ale przede wszystkim w trakcie zwolnienia. Menedżer, chcąc pozostawić po sobie miłe wspomnienie, mówi „jesteś świetny, każda firma weźmie cię z tzw. pocałowaniem ręki”. Pracownik może zatem zapytać „no jeśli jest aż tak dobrze, to dlaczego mnie zwalniasz?”. I co wówczas robi taki menedżer? Bywa, że składa obietnice bez pokrycia – „za dwa miesiące, jak sytuacja w firmie się uspokoi, to postaram się ciebie przyjąć z powrotem”. W efekcie szkodzi on swojemu pracownikowi, bo ten zamiast szukać pracy, siedzi w domu i czeka na telefon od byłego menedżera, który pewnie już więcej nie zadzwoni.

### **Syndrom wrażliwca**

Pewną odmianą szefa pocieszyciela jest szef wrażliwiec. Do świeżo zwalnianego pracownika mówi – „nie płacz”, „bądź dzielny”. Nie ma to jednak nic wspólnego z pocieszaniem. Ewentualne łzy pracownika to w rzeczywistości bardziej dyskomfort dla menedżera. Pracownik nie dość, że dowiaduje się o zwolnieniu, to jeszcze dostaje komunikat „zachowujesz się źle, zachowuj się poprawnie!”.

### **Syndrom Napoleona**

Szef taki ma tendencje do szarżowania, czyli podejmowania ryzykownych decyzji, często niekonsultowanych z członkami zespołu pracowniczego, nierzadko też wbrew opinii innych. Jest uparty, przekonany do swoich racji, a w obliczu klęski rzadko szuka winy w sobie, a raczej w pracownikach.

Błędy popełniane przez menedżerów są liczne, co więcej – ten sam menedżer popełnia nierzadko kilka równocześnie. Nie chodzi jednak o to, by się biczować, ale by sobie te błędy uświadomić, wyciągnąć wnioski i zmienić postępowanie. Jak twierdził bowiem Ford – „każde niepowodzenie to okazja, by zacząć mądrzej”.

Zebrane na podstawie literatury i prasy branżowej, opowieści uczestników, prowadzonych przeze mnie szkoleń i warsztatów, a także własnych obserwacji.

--

**dr Maria Ochwat** – politolog i kulturoznawca, wykładowca akademicki, doradca ds. PR, public affairs, komunikacji międzykulturowej, międzynarodowych stosunków politycznych.